

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pemerintah daerah sekarang ini dihadapkan oleh banyak tuntutan baik dari segi internal yaitu peningkatan kinerja yang optimal dan segi eksternal yaitu adanya tuntutan masyarakat yang menghendaki agar pemerintah daerah mampu menciptakan tujuan masyarakat daerah yang sejahtera sebagai suatu implikasi dari penerapan otonomi daerah yang mengedepankan akuntabilitas kinerja dan peningkatan pelayanan publik.

Sebagaimana diketahui bahwa sumber pendapatan utama Pemerintah Kota Bandung berada di sektor Pajak Daerah, Pajak Daerah memberikan kontribusi sepertiga dari total Pendapatan Daerah. Ini lah yang menjadi tugas utama dari dibentuknya Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah (BPPD) Kota Bandung yang bertransformasi dari Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Selaku pengemban amanah masyarakat telah melaksanakan kewajiban berakuntabilitas melalui penyajian Laporan Akuntabilitas Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung yang dibuat sesuai ketentuan yang diamanatkan dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Laporan tersebut memberikan gambaran penilaian tingkat pencapaian target anggaran masing-masing indikator sasaran strategis yang ditetapkan dalam dokumen Renstra Tahun 2013-2018 maupun Renja Tahun 2016. Sesuai dengan ketentuan tersebut, pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, sasaran yang ditetapkan untuk mewujudkan misi dan visi pemerintah.

Dalam mengenai kinerja aparatur pemerintah masih menjadi sorotan terutama sejak timbulnya iklim demokrasi dalam pemerintahan. Rakyat mulai mempersoalkan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Selama ini pengukuran akuntabilitas aparatur pemerintah dalam pencapaian sasaran atau pun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan serta perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban.

Menurut Mahsum dalam (Sembiring (2012 : 80) Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning*.

Aparatur negara merupakan pelaksana roda birokrasi. Menurut Sedarmayanti (2009 : 319-320) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber

Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Birokrat yaitu aparatur yang bertindak secara birokratis, menjunjung tinggi nilai sistematis. Birokrat menjunjung tinggi inovasi dalam bekerja. Kemajuan bukanlah sesuatu yang ditargetkan karena terlalu berpacu pada aturan yang ada. Aparatur sebagai pelaksana jalannya birokrasi sering melupakan tujuan pemerintah sebagai pelayan publik. Aparatur lebih memprioritaskan kepada bentuk organisasi dan cara-cara yang sering dilaksanakan.

Undang-Undang No.17 Tahun 2003 tentang keuangan negara telah menetapkan penggunaan pendekatan penganggaran berbasis prestasi kerja atau kinerja aparatur dalam proses penyusunan anggaran, disebutkan bahwa masalah yang tidak kalah pentingnya dalam upaya memperbaiki proses penganggaran adalah penerapan anggaran berbasis prestasi kinerja karena penganggaran berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang didasarkan pada kinerja yang ingin dicapai.

Dalam rangka untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja aparatur instansi pemerintah dikeluarkan regulasi yang mengatur mengenai perubahan pengelolaan keuangan daerah untuk lebih meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab, pemerintah mengeluarkan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 (Inpres 7/1999) tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

Indikator kinerja adalah ukuran keberhasilan yang menggambarkan terwujudnya kinerja, tercapainya hasil program dan hasil kegiatan. Indikator kinerja instansi pemerintah harus selaras antar tingkatan unit organisasi. Indikator kinerja

yang digunakan harus memenuhi kriteria spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, relevan, dan sesuai dengan kurun waktu tertentu. Nilai capaian atas pengukuran kinerja dapat dikategorikan dan diinterpretasikan sebagai berikut :

No.	Capaian Kinerja	Interprestasi
1	>100%	Melebihi / melampaui target
2	=100%	Tercapai
3	<100%	Tidak Tercapai

Tabel 1.1

Sumber : LAKIP Disyajak / BPPD Kota bandung tahun 2016

Data Dinas Pelayanan Pajak sebelum bertransformasi menjadi Badan Pengelolaan Pendapatan Kota Bandung telah memberikan gambaran penilaian tingkat pencapaian target kegiatan dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan, dan penilaian tingkat pencapaian target sasaran dari masing-masing indikator kinerja sasaran yang ditetapkan dalam dokumen Renstra 2013-2018, revisi Renstra 2013-2018 Tahun 2016, maupun Renja Tahun 2016.

Sesuai ketentuan tersebut pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, sasaran yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi dan misi Dinas Pelayanan Pajak / Badan Pengelolaan Pendapatan Kota Bandung. Pelaporan Kinerja ini didasarkan pada Penetapan Kinerja SKPD Tahun 2016 dan Indikator Kinerja Utama Tahun 2016 dan hasil review atas Rencana Strategis Dinas Pelayanan Pajak Tahun 2013-2018.

Berdasarkan hasil penelitian awal yang dilakukan, peneliti menemukan data analisis pencapaian kinerja untuk memberikan informasi yang lebih transparan mengenai sebab-sebab tercapai atau tidak tercapainya kinerja yang diharapkan. Untuk mengetahui kemajuan pencapaian kinerja, dilakukan pengukuran kinerja telah disimpulkan dari hasil pengukuran data Evaluasi AKIP sebagai berikut :

Tabel 1.2

NO	MANAJEMEN KINERJA	BOBOT (%)	Nilai			
			2013	2014	2015	2016
A	PERENCANAAN KINERJA	30	20,61	20,56	24,93	25,20
B	PENGUKURAN KINERJA	25	5,38	11,46	13,87	18,13
C	PELAPORAN KINERJA	15	13,18	12,63	10,1	12,57
D	EVALUASI INTERNAL	10	0	0	1,83	4,13
E	PENCAPAIAN SASARAN / KINERJA	20	14,22	19,2	14,5	7,41
TOTAL		100	53,41	63,89	65,23	67,43

Perbandingan Hasil Evaluasi AKIP Tahun 2013 – 2016

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Intansi Pemerintah Disyanjak / BPPD Kota Bandung 2016

Dari nilai hasil evaluasi terhadap implementasi SAKIP Tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 2,2 poin dari penilaian evaluasi SAKIP Tahun 2015. Peningkatan ini didapat dari meningkatnya nilai seluruh komponen manajemen kinerja kecuali komponen Pencapaian Sasaran / Kinerja yang mengalami penurunan cukup tajam dari tahun ke tahun yaitu nilai 19,2 pada Tahun 2014 lalu menjadi 14,5 pada Tahun 2015 dan sekarang menjadi 7,41 di Tahun 2016. Adanya penurunan ini tidak terlepas dari realisasi sasaran kinerja yang tidak mencapai target yang telah ditetapkan

Anggaran berbasis kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk

mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut. Kegiatan tersebut mencakup pula penentuan unit kerja yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program, serta penentuan indikator kinerja yang digunakan sebagai tolak ukur dalam mencapai tujuan program yang telah ditetapkan (Mardiasmo, 2004:84).

Perencanaan anggaran publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik. Terkait penganggaran sektor publik dalam proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas, tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Adapun rincian pagu dan realisasi anggaran yang terkait dengan pencapaian target kinerja tujuan dan sasaran pada setiap misi Renstra Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung pada tahun 2012 – 2016 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1.3
Penyerapan Anggaran pada setiap Misi

No.	Misi	Tahun	Pagu Anggaran (Rp)	Realisasi anggaran (Rp)	Min	Max	Penyerapan %	Keterangan
1.	Menjadikan Pajak sebagai sumber utama pendapatan daerah	2012	5.456.776.290	4.258.228.010	90%	100%	78,03 %	Kurang Efektif
2.	Meningkatkan Sistem Pengelolaan Pajak secara transparan dan Akuntabel	2013	7.659.529.816	3.777.562.599	90%	100%	49,32 %	Tidak Efektif
1.	Menjadikan Pajak Daerah sebagai Penopang Pembangunan	2014	40.033.900.000	31.211.222.390	90%	100%	77,96 %	Kurang Efektif
2.	Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pajak Daerah	2015	28.989.360.426	24.898.346.849	90%	100%	85,89 %	Cukup Efektif
		2016	29.375.332.056	26.309.213.491	90%	100%	89,56 %	Cukup Efektif

Tahun 2012-2016

Sumber : Data LAKIP Disyajak / BPPD Kota Bandung

Berdasarkan data di atas dapat dijelaskan bahwa yang dimaksud dalam penelitian ini adalah realisasi anggaran dan target anggaran. Berikut kriteria tingkat efektifitas anggaran sebagai berikut :

Keputusan menteri dalam Negeri Nomor : 690.900-327 tahun 1996 :

1. Jika hasil perbandingan lebih dari 100%, maka anggaran dikatakan sangat efektif .
2. Jika pencapaian antara 90%-100%, maka anggaran dikatakan efektif.
3. Jika pencapaian antara 80%-90%, maka anggaran dikatakan cukup efektif.
4. Jika pencapaian antara 60%-80%, maka anggaran dikatakan kurang efektif.
5. Jika pencapaian dibawah 60%, maka anggaran dikatakan kurang efektif.

Pada tahun 2012 pelaksanaan program dan kegiatan dalam rangka mencapai target kinerja yang ingin dicapai dianggarkan melalui Anggaran Pendapatan dan

Belanja Daerah (APBD) Kota Bandung Tahun Anggaran 2012 sebesar Rp. 5.456.776.290,00 sedangkan realisasi anggaran mencapai Rp4.258.228.010,00 atau dengan serapan dana APBD mencapai 78,03%, dengan demikian dapat dikatakan tahun 2012 kondisi anggaran adalah Silpa Rp.1.198.548.280,00. Secara umum efektifitas anggaran terhadap capaian Misi, dapat disimpulkan bahwa anggaran yang digunakan kurang efektif terhadap capaian kinerja misi organisasi.

Pada tahun 2013 dari hasil pengukuran terhadap pencapaian sebanyak 13 sasaran tersebut, secara umum telah mencapai nilai dalam kisaran $> 85 - 100$ yang termasuk dalam Interpretasi memuaskan. Untuk tahun 2013 pelaksanaan program dan kegiatan dalam rangka mencapai target kinerja yang ingin dicapai dianggarkan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Bandung Tahun Anggaran 2013 sebesar Rp.7.659.529.816,00 sedangkan realisasi anggaran mencapai Rp. 3.777.562.599,00 atau dengan serapan dana APBD mencapai 49,32%, dengan demikian dapat dikatakan tahun 2013 kondisi anggaran adalah Silpa Rp. 3.881.967.217,00. Secara umum efektifitas anggaran terhadap capaian misi, dapat disimpulkan bahwa anggaran yang digunakan tidak efektif terhadap capaian kinerja misi organisasi.

Dalam tahun 2014 dari hasil pengukuran terhadap pencapaian sebanyak 5 (lima) sasaran tersebut, secara umum telah mencapai nilai 112,50% yang termasuk dalam Interpretasi melebihi target. Pelaksanaan program dan kegiatan dalam rangka mencapai target kinerja yang ingin dicapai dianggarkan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Bandung Tahun Anggaran 2014 sebesar Rp.40.033.900.000,00 sedangkan realisasi anggaran mencapai

Rp.31.211.222.390,00 atau dengan serapan dana APBD mencapai 77,96%, dengan demikian dapat dikatakan tahun 2014 kondisi anggaran adalah Silpa Rp. 8.822.677.610,00. Secara umum efektifitas anggaran terhadap capaian Misi 2014, dapat disimpulkan bahwa anggaran yang digunakan kurang efektif terhadap capaian kinerja misi organisasi.

Hasil pengukuran tahun 2015 terhadap pencapaian sebanyak 5 (lima) sasaran tersebut secara umum mencapai nilai 98,01% yang termasuk dalam Interpretasi tidak tercapai. Untuk pelaksanaan program dan kegiatan dalam rangka mencapai target kinerja yang ingin dicapai dianggarkan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Bandung Tahun Anggaran 2015 sebesar Rp.28.989.360.426, sedangkan realisasi anggaran mencapai Rp.24.891.199.354,- atau dengan serapan dana APBD mencapai 85,86%. Dapat dikatakan tahun 2015 kondisi anggaran adalah Silpa Rp. 4.098.161.72,00. Secara umum efektifitas anggaran terhadap capaian Misi 2015, dapat disimpulkan bahwa anggaran yang digunakan cukup efektif terhadap capaian kinerja misi organisasi.

Lalu pada tahun 2016 Hasil pengukuran terhadap pencapaian sebanyak 5 (lima) sasaran tersebut secara umum mencapai nilai 91,07% yang termasuk dalam Interpretasi tidak tercapai. Dalam Tahun Anggaran 2016 untuk pelaksanaan program dan kegiatan dalam rangka mencapai target kinerja yang ingin dicapai dianggarkan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Bandung Tahun Anggaran 2016 sebesar Rp.29.375.332.056,- sedangkan realisasi anggaran mencapai Rp. 26.309.213.491,- atau dengan serapan dana APBD mencapai 89,56%. Dengan demikian dapat dikatakan tahun 2016 kondisi anggaran adalah

Silpa Rp.3.066.118.565,00. Efektifitas anggaran terhadap capaian Misi 2016, dapat disimpulkan bahwa anggaran yang digunakan cukup efektif terhadap capaian kinerja misi organisasi.

Kurangnya kinerja aparatur pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung diduga di pengaruhi oleh anggaran berbasis kinerja seperti fenomena-fenomena sebagai berikut :

1. Atribut individu yang kurang diantara meliputi faktor individu yaitu kemampuan dan keahlian yang tidak memenuhi standar kinerja yang diperlukan pada BPPD. Hal tersebut diduga dikarenakan pelaporan dan evaluasi tahap ini berkaitan dengan akuntabilitas kinerja.
2. Di lihat dari data diatas penyerapan anggaran pada setiap misi belum dikatakan 100% optimal dan efektif, dilihat dari tahap pengimplementasiannya dimana seharusnya penyerapan dapat dilakukan dengan efektif sehingga tidak mempengaruhi kepada kinerja. Namun dengan hal ini penyerapan anggaran mempengaruhi turunnya kinerja dapat dilihat dari upaya kerja yang menurun sehingga tidak terciptanya keinginan untuk mencapai kinerja yang optimal.
3. Enggannya Kepala BPPD Kota Bandung untuk memenuhi target kinerja yang diberikan oleh Pemerintah Daerah Kota Bandung dalam pemenuhannya menyebabkan pergantian pemimpin. Target yang diberikan oleh Pemerintah Daerah Kota Bandung dirasa terlalu tinggi oleh Kepala BPPD. Padahal faktor dukungan organisasi yang diantaranya adalah kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang optimal,

namun faktor kepemimpinan ini menurun dikarenakan implementasi anggaran yakni sistem yang ditetapkan atau disahkan oleh Pemerintah Daerah Kota Bandung tidak sesuai dengan kemampuan kinerja yang mampu diberikan oleh BPPD.

Berdasarkan dari latar belakang dan hasil data observasi, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang hasilnya akan dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul : **“Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Aparatur Pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang dan uraian tersebut di atas penulis mencoba mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut :

1. SDM yang kurang terlatih dikarenakan komitmen pegawai masih relatif rendah.
2. Kurangnya motivasi pegawai untuk berkontribusi dalam mewujudkan misi organisasi dan peningkatan kompetensi pribadi.
3. Belum sempurna KPI (*Key Performance Indicator*) untuk Analisis Beban Kerja (ABK) masing – masing pegawai.
4. Lemahnya koordinasi dari tiap unit kerja pegawai.
5. Penyerapan anggaran belum maksimal sehingga menyebabkan menurunnya kinerja.
6. Penggunaan waktu yang kurang efektif dalam melaksanakan tugas.

7. Tidak siapnya pemimpin dalam memenuhi target yang diberikan untuk pemerintah Kota Bandung sehingga menurunnya kinerja BPPD.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar masalah dan Identifikasi masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Seberapa besar pengaruh persiapan terhadap kinerja aparatur BPPD Kota Bandung.
2. Seberapa besar pengaruh ratifikasi terhadap kinerja aparatur BPPD Kota Bandung.
3. Seberapa besar pengaruh implementasi terhadap kinerja aparatur BPPD Kota Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh evaluasi dan pelaporan terhadap kinerja aparatur BPPD Kota Bandung.
5. Seberapa besar pengaruh persiapan, ratifikasi, implementasi, evaluasi dan pelaporan dalam anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja aparatur BPPD Kota Bandung.

1.4 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh persiapan terhadap kinerja aparatur pada BPPD Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh ratifikasi terhadap kinerja aparatur pada BPPD Kota Bandung.

3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh implementasi terhadap kinerja aparatur pada BPPD Kota Bandung.
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh evaluasi dan pelaporan terhadap kinerja aparatur pada BPPD Kota Bandung.
5. Untuk mengetahui besarnya pengaruh persiapan, ratifikasi, implementasi, evaluasi dan pelaporan dalam anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja aparatur pada BPPD Kota Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Kegunaan Praktis
 - a. Dapat memberikan masukan dalam hal meningkatkan Kinerja Aparatur Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung.
 - b. Dapat memberikan informasi yang bermanfaat khususnya yang ingin mendalami hal ini sebagai bahan kajian selanjutnya.
2. Kegunaan Teoritis
 - a. Dapat menambah wawasan pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Aparatur.
 - b. Dapat bermanfaat sebagai sumber informasi dan referensi untuk bahan pertimbangan serta sumbangan pemikiran mengenai Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Aparatur.

1.6 Kerangka Pemikiran

Kinerja organisasi harus dilihat pada tujuan dan misi, tujuan itu dapat bersifat orientasi profit, pelayanan dan sifat orientasi lainnya. Untuk mencapai tujuan itu organisasi menetapkan target-target tertentu. Realisasi pencapaian target ini disebut dengan hasil kerja, prestasi kerja atau kinerja.

Menurut Mahsum dalam (Sembiring, Masana. 2012 : 80) Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning*.

Kinerja aparatur merupakan fokus utama dalam manajemen kinerja. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya. Berdasarkan Hennry Simamora dalam Mangkunegara (2010 : 14-15), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

a. Faktor individual

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar belakang
- 3) Demografi

b. Faktor psikologis

- 1) Presepsi
- 2) Attitude
- 3) Personality
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi

c. Faktor Organisasi

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) Job design

Kinerja individu adalah hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh :

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu.
Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
- b. Upaya kerja, yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu.
Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan job design.

PP No.21 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-K/L), dan PP No.40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional yang menekankan pada perencanaan dan penganggaran yang berbasis kinerja (*Performance Based Budgeting*).

Anggaran berbasis kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen

untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut. Kegiatan tersebut mencakup pula penentuan unit kerja yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program, serta penentuan indikator kinerja yang digunakan sebagai tolak ukur dalam mencapai tujuan program yang telah ditetapkan (Mardiasmo, 2004:84).

Menurut Mardiasmo (2004:70) siklus anggaran meliputi empat dimensi yang terdiri atas :

1. Tahap Persiapan

Pada tahap persiapan dilakukan berdasarkan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan hal tersebut yang harus diperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya terlebih dahulu dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih tepat.

2. Tahap Ratifikasi

Pada tahap ratifikasi merupakan tahap yang melibatkan proses yang cukup relevan, semua usulan dari masing – masing organisasi atau unsur organisasi atau lembaga dibahas dan dievaluasi sesuai dengan kemampuan anggaran yang ada atau yang akan diperoleh setelah hasil analisis, kemudian diputuskan oleh pihak berwenang.

3. Tahap Implementasi

Dalam tahap ini, hal terpenting yang harus diperhatikan oleh keuangan public adalah sistem informasi akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang

dimiliki, apa yang telah ditetapkan atau disahkan dalam anggaran harus dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan atau disahkan. Anggaran merupakan pedoman dasar yang harus dilaksanakan oleh setiap instansi atau lembaga yang terkait sesuai dengan batas maksimal.

4. Tahap Pelaporan dan Evaluasi

Tahap ini terkait dengan akuntabilitas kinerja, jika tahap implementasi telah didukung oleh tahap akuntabilitas dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka tahap pelaporan dan evaluasi tidak akan menemui banyak masalah. Dengan tujuan tahap pelaporan dan evaluasi anggaran untuk melihat apakah realisasi anggaran telah berjalan sesuai dengan rencana yang disetujui.

Untuk dapat menyusun Anggaran Berbasis Kinerja terlebih dahulu harus disusun perencanaan strategis (Renstra). Penyusunan Renstra dilakukan secara objektif melibatkan seluruh komponen yang ada di dalam instansi pemerintahan dan masyarakat agar system dapat berjalan dengan baik perlu ditetapkan beberapa hal yaitu tolak ukur kinerja dan standar pelayanan yang ditetapkan berdasarkan peraturan undang-undang. Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau program sesuai dengan sasaran dan tugas yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi pemerintah daerah.

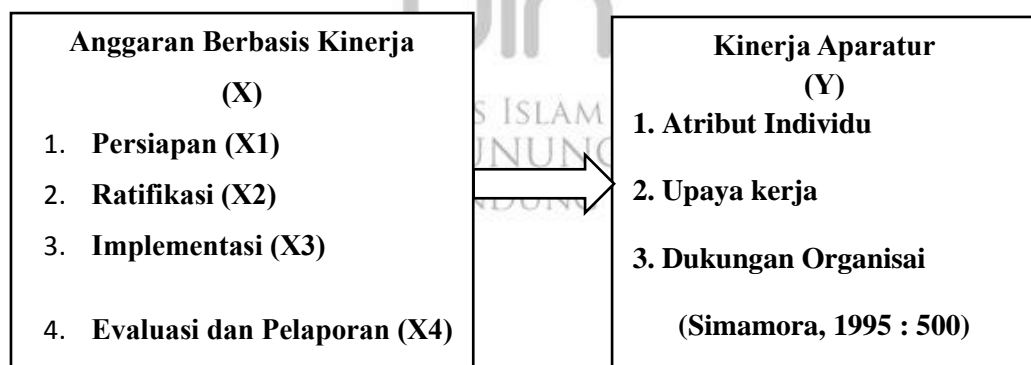
Dalam Anggaran Berbasis Kinerja dapat dioptimalkan, diperlukan suatu upaya untuk menata kembali struktur program dan kegiatan. Program kegiatan tersebut bertujuan mewujudkan perencanaan yang berorientasi kepada hasil dan keluaran serta capaian kinerja. Menurut Jones dan Pendlebury (2000) dalam

(Kurniasari,dkk. 2017:143) menjelaskan pengendalian anggaran berhubungan dengan upaya yang dilakukan agar pengeluaran actual sejalan dengan jumlah yang dianggarkan dan bahwa tujuan dan tingkat aktivitas yang dicantumkan dalam anggaran tercapai.

Penyerapan dan pencapaian kinerja dapat dikatakan berhasil jika memenuhi kriteria *value for money* yaitu ekonomis dalam input, efisien dalam proses dalam menghasilkan pelayanan kepada masyarakat dan evektivitas dalam menghasilkan outcome (Rozai, 2015:86).

Dari uraian kerangka pemikiran di atas, sehingga untuk meningkatkan kinerja aparatur maka anggaran berbasis kinerja salah satu sistem untuk mengefektifkan dan mengefesienkan suatu anggaran. Dapat dilihat dari gambar model penelitian :

Gambar 1.1
Model Penelitian



1.7 Hipotesis

1. Ho : Tidak terdapat pengaruh persiapan terhadap kinerja aparatur pada BPPD Kota Bandung.

Ha : Terdapat pengaruh positif persiapan terhadap kinerja aparatur pada BPPD Kota Bandung.

2. Ho : Tidak terdapat pengaruh ratifikasi terhadap kinerja aparatur pada BPPD Kota Bandung.

Ha : Terdapat pengaruh positif ratifikasi terhadap kinerja aparatur pada BPPD Kota Bandung.

Berdasarkan acuan kerangka pemikiran di atas maka untuk hipotesis dalam penelitian ini adalah :

3. Ho : Tidak terdapat pengaruh implementasi terhadap kinerja aparatur pada BPPD Kota Bandung.

Ha : Terdapat pengaruh positif implementasi terhadap kinerja aparatur pada BPPD Kota Bandung.

4. Ho : Tidak terdapat pengaruh evaluasi dan pelaporan terhadap kinerja aparatur pada BPPD Kota Bandung.

Ha : Terdapat pengaruh positif evaluasi dan pelaporan terhadap kinerja aparatur pada BPPD Kota Bandung.

5. Ha : Tidak terdapat pengaruh persiapan, ratifikasi, implementasi, evaluasi dan pelaporan dalam anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja aparatur pada BPPD Kota Bandung.

Ho : Terdapat pengaruh positif persiapan, ratifikasi, implementasi, evaluasi dan pelaporan dalam anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja aparatur pada BPPD Kota Bandung.

